

MSDにおけるテレワーク

2020年9月
MSD株式会社



MSD製薬

INVENTING FOR LIFE

本日の内容

- MSDにおけるテレワーク（コロナ以前）
 - MSDにおける働き方改革
 - MSDにおけるテレワーク
 - テレワーク普及の背景と課題
- COVID-19影響下におけるテレワーク
- テレワークにおける薬事 / GQP / GVP業務

会社概要

MSD会社概要

会社名	MSD株式会社
事業内容	医療用医薬品、ワクチン、医療機器の開発・輸入・製造・販売
代表者	代表取締役社長 ヤニー・ウェストハイゼン
資本金	263億49百万円(2017年12月31日現在)
事業所	本社:東京都千代田区九段北一丁目13番12号 北の丸スクエア 大阪オフィス:大阪府中央区平野町二丁目3番7号 アーバンエース北浜ビル 妻沼工場:埼玉県熊谷市西城810番地 その他、全国主要都市に営業拠点を設置
従業員数	約3,300名(2020年4月1日現在)
主な疾患領域	がん、循環器・糖尿病、中枢神経、呼吸器、感染症、 ワクチン、麻酔



グローバルカンパニーとしてのMSD



140^{※1}
カ国以上



約 69,000^{※2}
名



18.7^{※1}
%

約 423^{※1}
億\$

(約4兆6,392億円^{※3})



約 79^{※1}
億\$

(約8,664億円^{※3})

※1 ... 2018年12月31日現在 ※2 ... 2017年12月31日現在
※3 ... 109.68 円換算(2019年2月6日時点) ※4 ... 特定の項目を除くnon-GAAPベース

MSDにおける働き方改革

裁量労働制 （1999年導入）

テレワーク（在宅勤務等） （2009年導入、2016年、2019年拡充）

希望する勤務地で働ける日本MSD合同会社 （2014年設立）

休業中に少しでも業務ができる育児休業制度 （2017年制度改定）

ディスカバリー休暇 （2018年導入）

副業ガイドライン （2018年発表）

MSDが挑戦していくのは 「時間や場所にとらわれない柔軟な働き方」です。

Workstyle Innovation
MOLK2FAIG TUU0A9CI0U

なぜ、多様で柔軟な働き方が必要なのか？

働き手の背景・価値観が大きく変化し、多様化している。

朝早くから夜遅くまで働ける働き手ばかりではなくなった。

介護や育児のみならず、家族との時間やコミュニティ活動、会社外での勉強やネットワーク作りなど、会社の外にも軸足を置く働き手はますます増加する。

インフラ環境の充実により、どこにいてもオフィスと同じように生産性の高い仕事ができるようになった。

さまざまな働き手の価値観やニーズに応えなければ、優秀な人財は集まってこない。

さまざまな価値観やバックグラウンドを持つ多様な人財が集まり、活躍することで、会社はこれまで以上に「強く」なる。

MSDが目指すもの（働き方改革）

1. 多様な人材が自分らしく活躍できる

様々な価値観、背景をもった社員が自分らしくパフォーマンスを最大限発揮できる機会を提供する

2. 自律的な組織と人材をつくる

働き方を考えることは生き方を考えること。“自分で決める、自分の意思を表明する、周囲を説得する、チームのルールを自分たちで決める”

3. イノベーションを創出する

“働き方改革はワクワクするもの、新しい世界を開くもの、過去の習慣や固定観念へのあくなき挑戦”

多様で柔軟な働き方を支える制度、プログラム

全社員対象
日数制限なし
場所を問わない
事由不問の

テレワーク

副業ガイドライン

事由不問の**長期休暇**
：ディスカバリー休暇

裁量労働制

営業担当(MR)の
モバイルワーク
(事業場外みなし)

パートナー 登録制度

ちょっとだけ仕事ができる
育休制度

介護支援制度

ライフステージに合わせて
勤務地を選べる
地域限定勤務の日本MSD



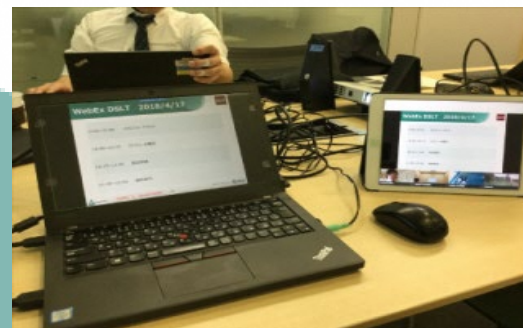
MSD製薬

INVENTING FOR LIFE

MSDにおけるテレワーク



約1,000人のオフィス内勤務者
自分の好きな日に
テレワーク



約2,000人の営業担当(MR等)
毎日、モバイルワーク
外勤途中に場所を問わず勤務

MSDのテレワーク制度の概要

- 対象社員：**全社員**（営業担当MR等、工場勤務者も含む）
- 申請事由：**理由は一切不問**
- 利用回数：**日数制限なし**（週5日フル在宅も可能）
- 勤務場所：**自宅に限らずどこでも**（帰省先、図書館、カフェなど）
- 利用条件：
① **オフィス勤務時と同等のパフォーマンスをあげられること**
② **事前に上司の承認を取得すること**

*手当類はなし = 家の環境整備、プロバイダー接続費用等は自己負担

- この前提を理解、了解した上で、本人の自己責任で選択する就業機会 = テレワーク
- 会社の福利厚生ではない、権利でもない
 - 自分のパフォーマンスを発揮する責任



テレワーク制度の導入、拡大

- 2007年よりパイロット開始、2009年制度化

<3パターンに整理（当時）>

A	通常の在宅勤務 - 本人申請、上長承認 - 事由は問わない	週一日	裁量労働者 or 管理職
B	怪我等で通勤困難時の在宅勤務	必要日数	全社員
C	災害、感染症流行時等に状況に応じ会社が判断	必要日数	全社員

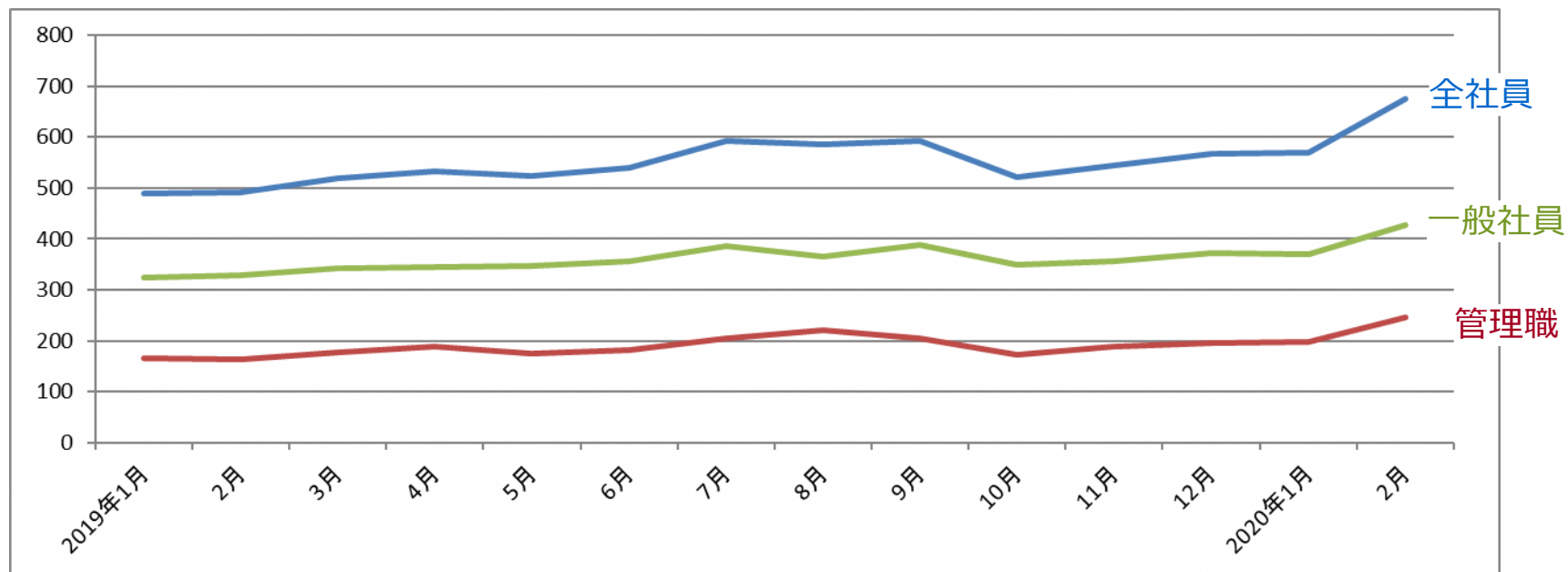
→この時期からの在宅勤務導入により、2009年豚インフルエンザ、2011年東日本大震災時の在宅勤務による対応が比較的スムーズに

- 2016年4月より日数制限廃止、対象拡大 = 全社員へ
- 2019年7月より場所の制限廃止：自宅限定→どこでも

内勤者のテレワークの利用状況（コロナ前）

- 毎月オフィス内勤務社員の**半数**が利用
- 1人当たり平均利用日数 = **3.0日/月**
- 「ヘビーユーザー」から「たまに利用」まで
- 利用者の **1/3 は管理職**
- フル在宅勤務者あり
- 製造ライン従事者など利用は限定的

(人数)



総務省による
テレワーク先駆者百選
36社に認定 (2016/4)

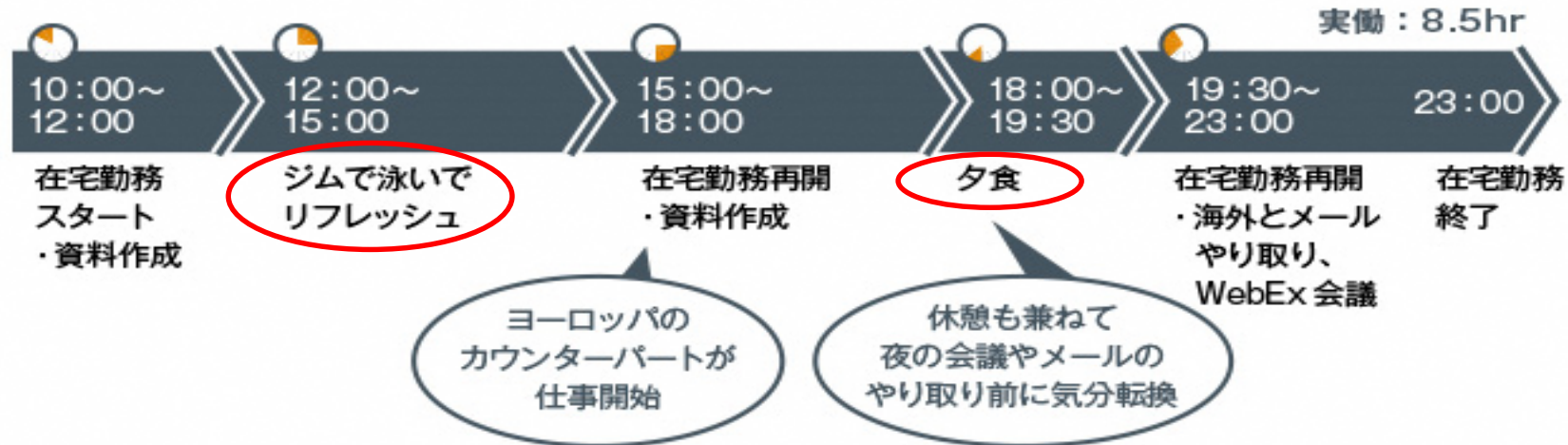


MSD製薬

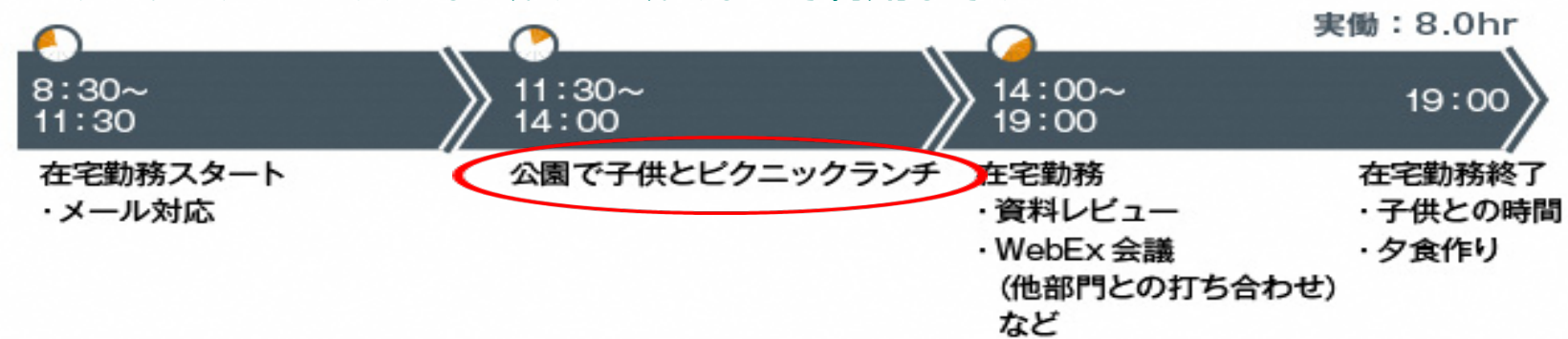
INVENTING FOR LIFE

MSDのテレワーク制度活用イメージ（裁量労働×在宅）

例1：海外の仕事相手の時間帯に合わせる代わりに昼間はジムでリフレッシュ



例2：テレワークのニーズはないが、せっかくなので利用してみた・・・



テレワーク普及の背景と課題

普及の要因 - 1 :

裁量労働「働いた時間ではなくパフォーマンスを評価」

- MSD（万有製薬）の裁量労働導入
 - 1999年～ 専門業務型裁量労働導入
 - 2000年～ 企画業務型裁量労働導入
- *国の導入は専門型1987年, 企画型2000年

裁量労働20年の経験：柔軟な働き方に徐々に慣れてきた

- “時間に縛られない働き方”と“規律”のバランス
- 時間外・休日労働時間（健康管理目的の残業相当時間）は良好。
→ただし、個人差あり

現在、専門業務型・企画業務型あわせて約600人が裁量労働

- 在宅勤務パイロット開始時は管理職・裁量労働者を対象にスタート
- 現在は裁量労働以外の就業形態（フレックス、固定的時間管理）でもテレワーク可能

➡ テレワーク＝「働く“場所”ではなく、パフォーマンスを評価」に繋がりがやすかった

(単位: %)

企業規模・年	全企業	みなし労働時間制を採用している企業	みなし労働時間制の種類（複数回答）			みなし労働時間制を採用していない企業
			事業場外 みなし労働時間制	専門業務型 裁量労働制	企画業務型 裁量労働制	
平成31年調査計	100.0	14.2	12.4	2.3	0.6	85.8
1,000人以上	100.0	23.6	14.6	10.9	4.4	76.4
300～999人	100.0	19.7	16.3	3.3	2.0	80.3
100～299人	100.0	17.7	15.5	2.9	1.1	82.3
30～99人	100.0	12.2	10.9	1.7	0.2	87.8
平成30年調査計	100.0	15.9	14.3	1.8	0.8	84.1

厚生労働省・平成31年就労条件総合調査より



普及の要因 - 2 : グローバル組織

- 柔軟な働き方（Flexible Work Arrangement）はMSDグローバル全体の方針
- 開発、サポートファンクションなど、電話会議、リモート環境での日々のやり取りがあたり前
 - 同じオフィスで顔を合わせていないといけないという感覚が徐々になくなっていく
 - US, 欧州, シンガポールなどのカウンターパートは家での勤務があたり前
- 時差のため電話会議が変則的な時間
 - 働き方が柔軟にならざるを得ない
 - 夜遅い時間の電話会議など
 - フレキシブルに働く、就業時間を個々人でうまく管理する必要性



普及の要因 – 3 : 性善説

- 新しい制度等導入時には「とにかくまずやってみて、問題あったら見直そう」という雰囲気あり
 - 起きるかも知れない問題を気にしだしたらキリがない、とにかくまずやってみよう
 - ✓ 3,300人のうち、数件起きるかも知れない問題を気にして、3,300人全体を止めるのか？
 - ✓ “さぼったら自分に跳ね返ってくるだけ”
= 自己責任：働く場所や時間ではなく、“パフォーマンス”を評価
 - テレワーク = 上長が承認
 - テレワークに向いていない、パフォーマンスが発揮されていない場合は認めなければいい
 - このあたりの「性善説」的発想が、テレワーク導入などではプラス要素として働いた
 - ✓ 結果的には、特に問題は発生していない
- 就業中の“監視”は一切なし
 - ただし、円滑な業務遂行のためにも始業時、就業時、離席時等にチームに一報を入れるなどのルールを部署ごとに設定



普及の要因 - 4 : IT環境

- 制度導入後のICT環境の飛躍的发展 → 家庭のインターネット接続環境の向上
- MSDにおいて、社員に貸与しているPCのLap Top(ノートPC)率が高かった
 - その後Lap Topの軽量化が進展 = 家に持って帰りやすくなった
- Web会議ツールの普及 / スピーカーデバイスの機能向上
 - つい数年前までは、会議はface to face(対面)でするものという風潮があったが、徐々にWeb会議が一般化
 - 会議用スピーカーデバイスの機能向上。以前はスピーカーのノイズがひどく音声聞き取りづらかった
- インスタントメッセージツールの定着がテレワークを後押し
 - ステータス表示 (応答可、会議中、離席中、応答不可など)
 - 特に、機能のひとつであるソフトフォン機能の普及がテレワークの障がい大きく改善
 - ✓ 自分のデスクにかかってきた電話をインターネットを介してどこにいても自身のPCで応答出来る
 - ← それまでは、社外からかかってくる電話に出れないことがテレワークの一つの阻害要因

セキュリティ対策とリモートアクセスの安定性

1. IT機器（PC、スマートフォン、タブレット）

- End userの使用状況をモニタリング
 - ✓ 添付ファイル付メールの社外送信状況をモニタリング
 - ✓ USBメモリ使用禁止 – 使用する場合は、特例的承認が必要

2. Network接続環境

- VPN接続環境のセキュリティ強化
 - ✓ 社外からのリモートアクセスのセキュリティ担保
 - ✓ 社員が一斉にアクセスしても対応可能な環境
- グローバルレベルの監視
 - ✓ 全世界でのIT機器等接続状況、使用状況を24時間監視
 - ✓ 障害時の即応体制完備

3. 不正使用防止対策

- 外部websiteアクセス制限（White Listing, Black Listing）
- 社外メールのリスク管理 – Zip file添付メールはblock

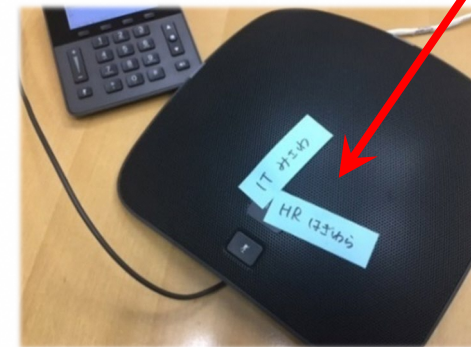
安全性と利便性の共存の追求



課題 - 1 : 運用面

- マインドセット・チェンジ(意識改革)はまだまだ道半ば
 - Face to Face (対面)文化 = 会議は対面で行うものという考えを持った社員が残っている
 - “仕事は会社でするもの”という思い込み
 - ➔ “会社に来たい (家にいずらい)” 症候群
- リモート会議(Web会議)の不慣れ
 - リモートからの電話会議参加者を忘れない、巻き込む工夫
 - 新しいテクノロジーの活用可能性 (コミュニケーションロボットなど)
 - ➔ 部門ごとにキャンペーン的、イベント的にWeb会議を実施するなど慣れる機会を提供
- 採用に活かしきれていない
 - フル在宅勤務前提の採用 (= オフィスに通う必要なし) の取り組みはまだまだ
 - ➔ どうしても、「通勤すること」の前提が先立つ

リモートでの参加者を忘れないように会議用スピーカーにリモート参加者の名前を付箋で貼り付け



課題 - 2 : テクノロジー面

- 家のIT環境は、やはりオフィスよりは品質低い
 - 特にネットワーク接続に環境差があり、その結果容量の大きいファイルやビデオ通話に支障をきたすことも。
- セキュリティ強化 = 使い勝手の良さがどうしても犠牲になる面あり



課題 - 3 : 制度関連

- 通勤費の扱い = テレワークが常態化した場合の通勤費の扱い
 - <MSDでの対応ルール>
「月の半分以上テレワークとなった月が2か月以上続いた場合は、勤務地を自宅に変更 = 通勤費支給停止」
- 派遣スタッフのテレワーク
 - MSDの裁量だけでは実施できず派遣会社の協力が必要
 - 労働局は認める見解、派遣会社によって対応がまちまち
 - 現在は個別判断（台風等で通勤困難の見通しの日など）



テレワークの新たな可能性 – 1 : 場所の拡大

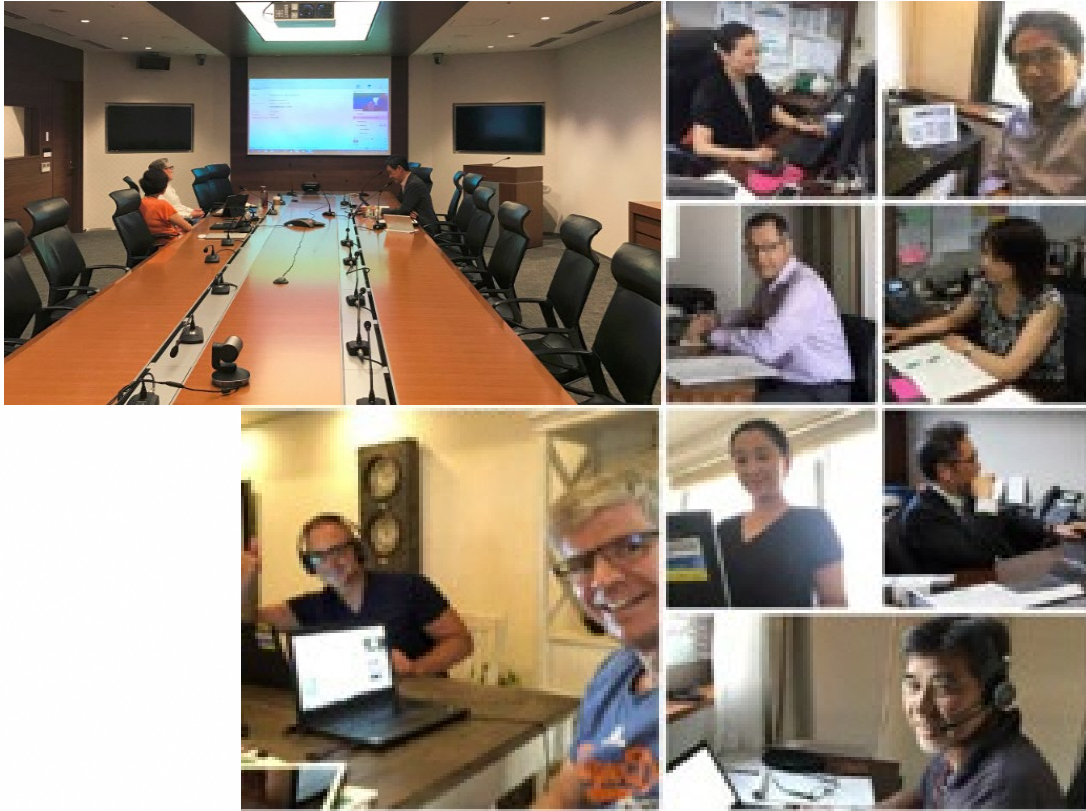
- テレワークの場所拡大(2019年7月に改訂)
 - **セキュリティ確保、情報漏洩防止**の徹底を条件に自宅、家族宅以外に拡大
 - 情報セキュリティに関するe-learningの受講義務付け
 - 今後さらなる新しい働き方に期待
- **新たなテレワーク・スペースも活用**
 - **全国の営業オフィス**
→ 本社部門社員と営業現場の交流の機会にも
 - 駅ビルの**外部レンタル・スペース等** = 費用が課題

テレワークの新たな可能性 – 2 : 工場での応用

- 会議室まで行かなくていい！
 - Web会議を通じた工場内ミーティング
 - 生産ラインスペースで作業着のままミーティング
 - 作業着着脱、ライン入退場の時間大幅短縮（30分短縮）



テレワークの新たな可能性 – 3 : バーチャル経営会議



- 国内外の出張先や自宅から社長以下、全経営陣が会議に参加。ディスカッションやワークショップを実施
- 重要な会議でもバーチャルでできることを経営陣が率先垂範で社員に示す
- その様子を広報部門が社内SNSで社員に発信

COVID-19影響下におけるテレワーク

概要：

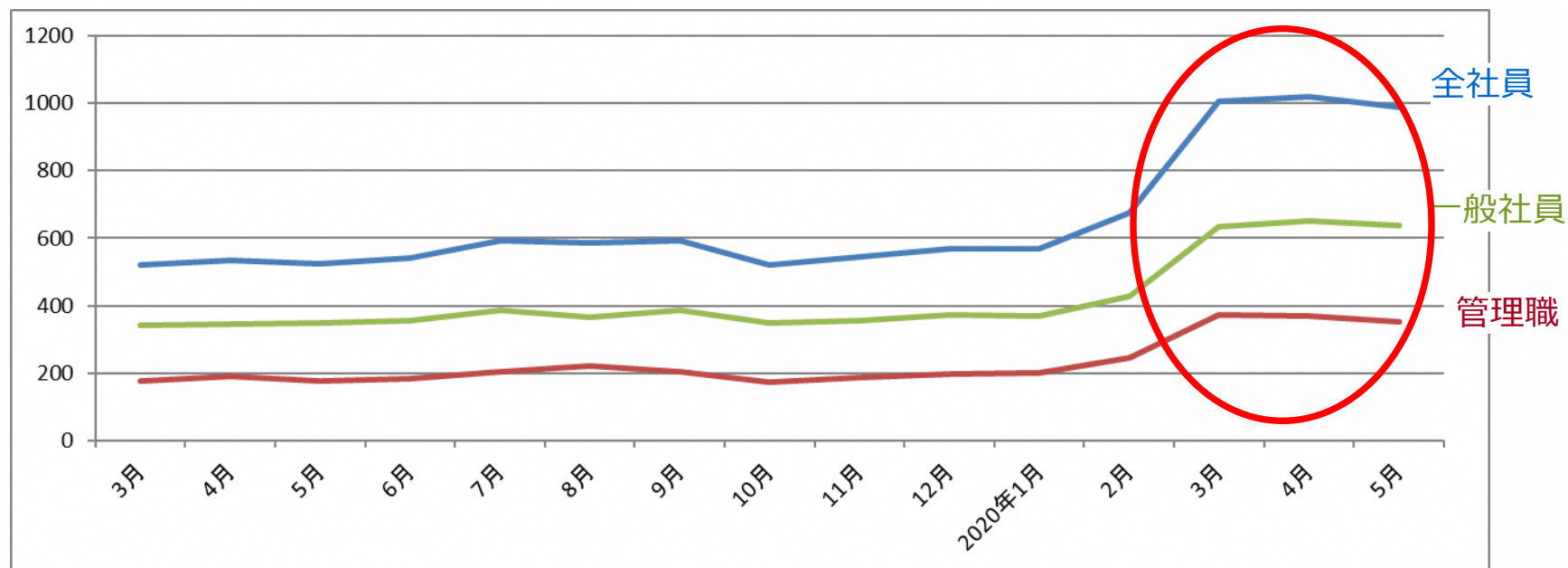
- **2020年3月3日より全社的にテレワークを原則**
 - 内勤者のほとんどがテレワークを実施（次スライド）
 - 派遣会社の理解を得て派遣スタッフもテレワークの対象とした
 - 営業員については、これまで顧客への情報提供を対面とデジタルツールでの両方にて行っていたが、この期間はデジタルを基本とする形に変更（Web会議システムを活用してのリモート面会など）
 - 一方で工場の製造部門においては引き続きオンサイト業務が残る（後述）
- **6月中旬よりオフィス出社を段階的かつ限定的に再開。ただし出社が必須の社員のみ**
に限定しそれ以外はテレワークを継続
- **テレワーク実施を阻害する要因を取り除くことを目的としたタスクチームの立ち上げ**
 - 社員に対するテレワーク実施に際してのTIPS（ヒント）に関する情報提供、トレーニングの実施
 - FAX利用が必要な業務につき自宅からメールでFAXを送受信できるツールを利用
 - 押印にかわる電子署名の使用
 - 領収書の電子化アプリの紹介
 - 紙の申請書プロセスの電子化 など

内勤者のテレワークの利用状況（withコロナ）

コロナ禍を機にテレワーク利用が一気に加速

- ・ オフィス内勤務社員のほとんどがほぼ毎日利用

(人数)



妻沼工場の取り組み（1/2）

妻沼工場勤務者は業務内容により一部テレワーク勤務を実施

- 約13%の社員（派遣社員を含む）は完全テレワーク、65%は出勤、22%はチーム内のローテーションで出勤
 - ✓ 毎日出勤をしているのは主に製造オペレーター、保全員、品質試験員、工場内の倉庫勤務者
 - ✓ 製造技術、設備、安全環境、品質等の部署では現場サポートや押印手続き等の必要性により出勤
 - ✓ 毎日出勤をしている社員はほとんどがマイカー/自転車通勤者

妻沼工場の取り組み（2/2）

工場内で新型コロナウイルス感染を拡大させないための対策を実施

- 工場勤務者以外の入場を制限（出張者、取引業者など）
- 全工場勤務者に出社前の検温を義務付け、工場来訪者には入場時に検温を実施
 - ✓ 2週間以内の海外渡航歴や濃厚接触があった場合も入場を制限
 - ✓ 毎日の健康状況について各自が管理シートに記入（従来より、体温の記入は不要）
- 発熱時（37.5度以上）には全ての症状が消えてから2週間の自宅待機/テレワーク勤務を実施
- 工場内でのマスク着用を義務化、全勤務者（業務委託含む）に必要なマスクを配布
- 複数の社員が集まる会議や研修についてはオンラインに切り替え
- 工場内の消毒を実施
 - ✓ 手すりやドアノブ等、多くの人に触れる部分を1時間おきに消毒（安全上階段昇降時は手すりの使用を義務付け）
 - ✓ 昼食時の食堂利用時間を部署単位で分け、入れ替えの時間でテーブルの消毒を実施
 - 食器や箸、カトラリーは全て洗浄後加熱殺菌（従来通り）、別途割りばしや小分けの調味料を用意



課題、今後の展望：

• ニューノーマルに向けた業務プロセスの構築

- 出社再開に伴い、オフィスで勤務する社員と、テレワークを基本とする社員が混在する環境に移行
- 今後、コロナ前の元の状態に戻ることは想定しにくい
- 今回、応急処置的に一時的に変更した業務プロセスを、Withコロナ時代でも持続可能な形にプロセス変更する必要がある

• 新しい働き方の模索／意識改革を進めるチャンスと捉える

- 今回を機に、仕事や家族との関わり方や自信のワークスタイルについて見つめ直した社員も少なからず存在。各人が新しい働き方を実践できるように支援し、また組織としてのパフォーマンスをより一層向上させるための取り組みを行う
- テレワーク浸透にむけて10数年はかかるだろう意識改革が、コロナ禍を機に一気に進展。テレワークの「当たり前」化

• 人事制度面の検討事項：通勤手当／在宅勤務にかかる諸費用に対する補助

- テレワークを基本とする場合、通勤手当は不要となる
- 一方で在宅勤務に伴う光熱費の増加等に対する補助についても要検討
- ➡ 在宅勤務：「働く場所の選択肢のひとつ」から「主たる勤務場所」へ

テレワークにおける薬事 / GQP / GVP業務

公的機関への提出文書の作成から提出までのケースを例に

公的機関への提出文書の作成から提出までのケースを例に

内容	主に活用するシステム、ツール
1. 行政担当官とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">●各社員のオフィスのデスク上にある電話機能が、各社員のPC上で使えるシステムの活用●複合機で受信したFAXのメール転送ツールの活用
2. 提出文書作成のための打ち合わせ／会議	<ul style="list-style-type: none">●チャットツール、Web会議システムの活用
3. 関係者による提出文書の修正／確認	<ul style="list-style-type: none">●コラボレーションサイトの活用
4. 提出文書のQCチェック	<ul style="list-style-type: none">●紙媒体を使用しない、画面上でのQCチェックの実施
5. 提出文書の承認	<ul style="list-style-type: none">●弊社（親会社含む）の承認システムの活用

1. 行政担当官とのコミュニケーション

- 各社員のオフィスのデスク上にある電話機能が、各社員のPC上で使えるシステムの活用

【オフィス勤務時】

行政担当官



各社員のデスク上
にある電話

社員（担当者）



【テレワーク時】

行政担当官



社員（担当者）
（PC上での電話機能）



- 複合機で受信したFAXのメール転送ツールの活用

行政担当官



オフィスにある複合機



FAX内容の
メール転送

社員（担当者）
（メールで受信）



MSD製薬

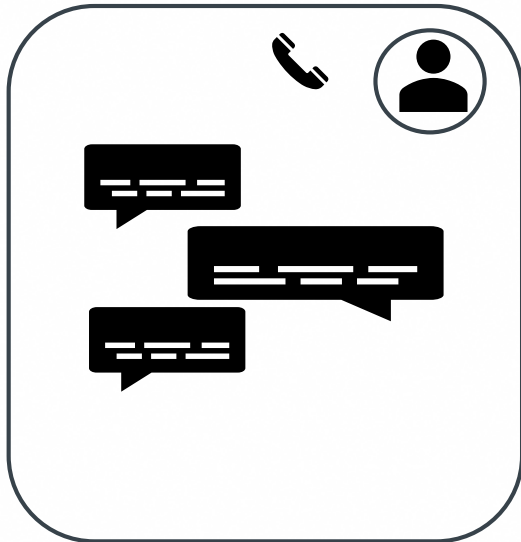
INVENTING FOR LIFE

2. 提出文書作成のための打ち合わせ／会議

● チャットツール、Web会議システムの活用

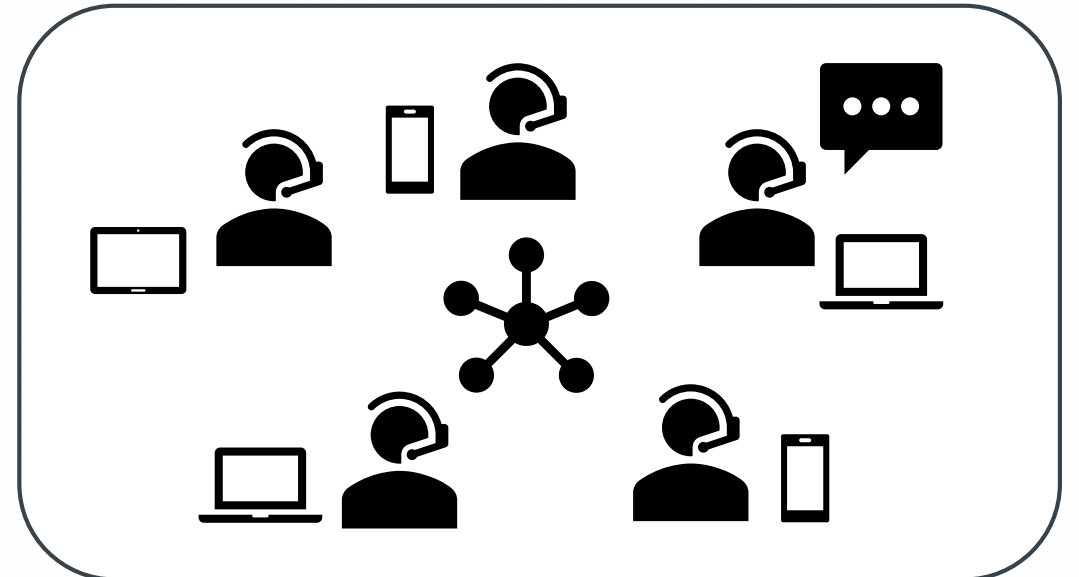
【チャットツール】

- ✓ 主に数名の打ち合わせに活用
- ✓ チャット機能
- ✓ 電話機能
- ✓ 画面共有機能



【Web会議システム】

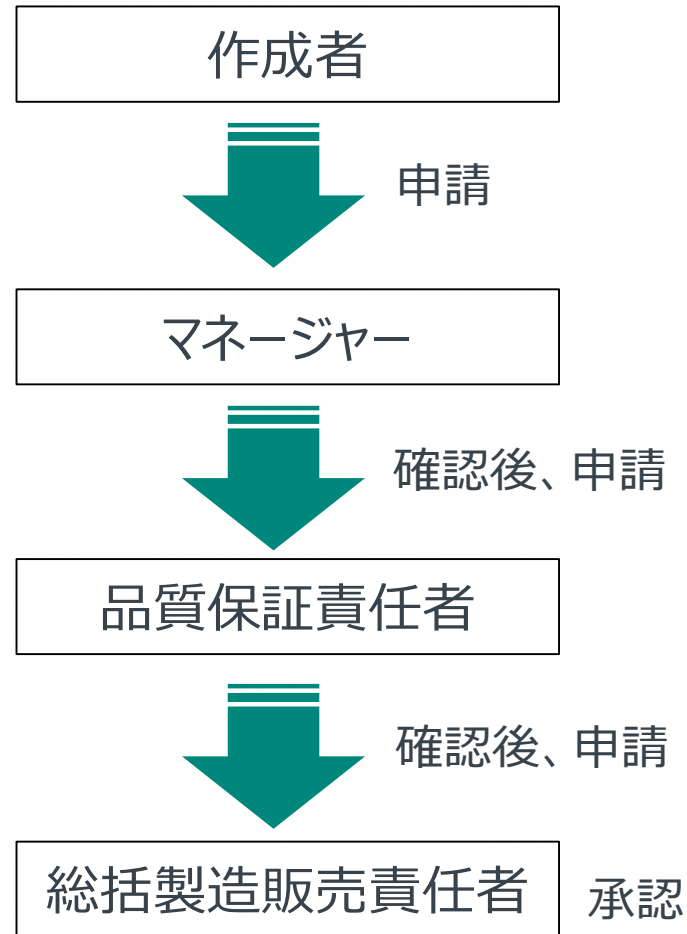
- ✓ 電話会議システム
- ✓ 画面・資料共有機能
- ✓ 参加者の映像も共有可能



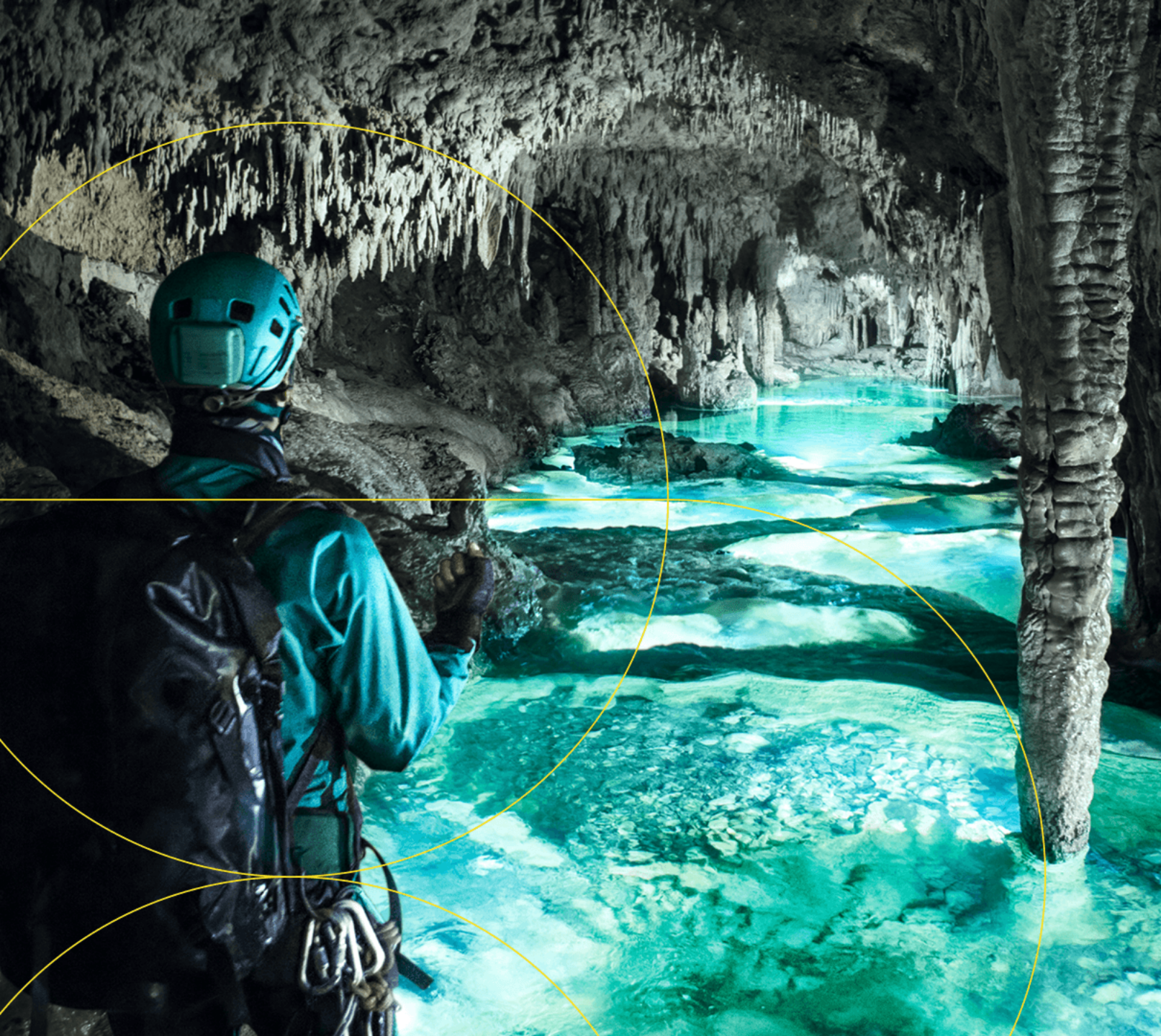
5. 提出文書の承認

● 弊社内（親会社含む）の承認システムの活用

➤ 各人が申請／確認／承認した記録が保存される。



※GQP、GMP上の書類は、直筆の署名で記録を残していたが、現在のCOVID-19の状況下においては、この承認システムを活用している。



挑む。

INVENTING FOR LIFE

人々の生命を救い
人生を健やかにするために、挑みつづける。



MSD製薬

INVENTING FOR LIFE